

Handicapés,
compétents
et en action!



Salariés handicapés : l'entreprise, telle qu'ils la voient, telle qu'ils la vivent...

Une étude qualitative réalisée en septembre 2006

par



pour



Sommaire

Présentation de l'étude

Page 3

Présentation des résultats

■ LE TRAVAIL COMME ENJEU

« *Vouloir être avec les autres* »

Page 8

■ LA PERFORMANCE POUR DEFI PERSONNEL

« *Pour être accepté, il faut être meilleur que les autres* »

Page 13

■ LES COMPETENCES EN ACTION

« *Il faut s'adapter, évoluer et être à l'écoute...* »

Page 20

■ DEVALORISATION OU SURVALORISATION ?

« *Je n'ai pas envie d'être montré du doigt* »

Page 26

■ LES CONSEILS DES SALARIES HANDICAPES AUX ENTREPRISES ET AUX CANDIDATS HANDICAPES

Page 32

**Handicapés,
compétents
*et en action!***



Présentation de l'étude

Rappel des objectifs

Cette étude visait à répondre aux différents questionnements suivants :

- Quelles sont les **valeurs associées au travail** par les salariés handicapés ? Quelles perceptions/représentations ont-ils de l'entreprise ?
- Quelles **compétences ont-ils développées** au sein de leur entreprise ? Quelle est leur contribution ?
- Comment **se perçoivent-ils en tant que salariés handicapés** dans l'entreprise ? Les difficultés rencontrées ?
- Quelles sont **leurs aspirations** ? Que souhaitent-ils voir évoluer, changer ?
- Au vu de leur expérience, quels sont **leurs conseils pour faciliter l'intégration** des personnes handicapées dans l'entreprise ?

Une étude étonnante à plusieurs titres

- Un nombre d'appels et une implication des participants tout à fait hors norme
- Un intense besoin de parler, de partager leur vécu
- Une grande écoute réciproque entre les participants
- Des propos formulés avec beaucoup de force
- Une étude qualitative (sans chiffres frappants) mais qui permet d'aller véritablement en profondeur et de révéler des perceptions différenciées selon l'ancienneté professionnelle
- Des enseignements inattendus en termes de management, avec des pistes potentiellement transposables à d'autres populations dans l'entreprise.

Rappel de la méthodologie

Réalisation de trois tables rondes de 8 participants, d'une durée de 3h00 à Paris, réparties comme suit :

- Groupe 1 : salariés handicapés ayant **moins de 5 ans d'expérience professionnelle** (26-45 ans)
- Groupe 2 : salariés handicapés ayant de **5 à 10 ans d'expérience professionnelle** (29-49 ans)
- Groupe 3 : salariés handicapés ayant **plus de 10 ans d'expérience professionnelle** (35-54 ans)

**Handicapés,
compétents
*et en action!***



Présentation des résultats

LE TRAVAIL COMME ENJEU

« *Vouloir être avec les autres* »

Le travail : un enjeu fondamental, une préoccupation forte d'intégration sociale

Une prise de conscience aigüe et mobilisatrice de l'enjeu d'intégration par le travail chez les personnes handicapées

- De ce fait, le travail est considéré positivement
- Le travail est « désirable », il est mobilisateur lorsqu'on l'exerce

Travailler pour la personne handicapée, c'est faire partie de la société, ne pas être exclue :

- S'intégrer à la collectivité au sens large
- S'intégrer au collectif que constitue une entreprise

Pour la personne handicapée, travailler, c'est vouloir être avec les autres :

- Pour participer à l'activité
- Pour se rendre et se sentir utile

Le travail : pour beaucoup, une valeur fortement investie

Une valeur investie parce que le travail est constitutif d'une identité à construire ou reconstruire :

- De manière sans doute plus marquée que pour les personnes valides, le travail apparaît comme l'un des éléments fondateurs de l'estime de soi
- Il en est de même en ce qui concerne le regard des autres dans l'entreprise et la considération d'autrui de manière plus générale

Une valeur investie parce que le travail est impliquant, quelle que soit la nature du métier exercé :

- Le travail engage fortement l'individu au quotidien parce qu'il en va de son image
- Il l'engage également parce qu'il permet à l'individu de ne pas être tourné exclusivement vers lui-même

« Vouloir être avec les autres »

- **Le travail est vécu d'une façon positive beaucoup plus marquée que chez les salariés valides :**
 - Il est l'aboutissement d'un parcours de vie et d'un parcours professionnel souvent difficiles (voire d'un combat)
 - Il permet de sortir de l'exclusion
- **Cela reste vrai même quand le poste occupé n'est pas conforme aux aspirations et aux compétences de la personne handicapée**
 - Le travail transcende les difficultés liées au handicap dans la vie quotidienne.

Le travail comme enjeu : verbatim

« C'est une intégration »

« Faire partie d'un corps de métier »

**« Participer à la vie de l'entreprise, de son pays,
à la vie sociale de tous les jours »**

**« Au travail, on ne parle pas de ce que j'ai,
on arrive à l'oublier »**

« Le travail, c'est un producteur d'estime de soi »

« Un investissement personnel »

« Une grande partie de notre vie »

« Une passion »

« On se valorise »

LA PERFORMANCE POUR DEFI PERSONNEL

**« Pour être accepté, il faut être
meilleur que les autres »**

Un rapport à l'entreprise structuré par la nature et la durée de l'expérience professionnelle...

Pour les salariés ayant moins de 5 ans d'expérience

- L'entreprise est difficile d'accès :
 - Certains sont en **situation de précarité** (CDD)
 - Tous expriment la **difficulté à rentrer** dans le monde de l'entreprise
- Plus que les autres publics consultés, ils manifestent du ressentiment, ils expriment leurs difficultés :
 - Ils ont plus de **mal à admettre le statut de « handicapé »**
 - Ils ne sont pas encore pleinement intégrés, ils ont moins d'expérience, **ils n'ont pas pu développer de compétences particulières**, à la différence de ceux ayant plus de 5 ans d'expérience
- Une représentation de l'entreprise faiblement constituée :
 - Ils la connaissent mal
 - Ils n'en connaissent pas le mode d'emploi : comment y entrer, comment s'adapter...

Un rapport à l'entreprise structuré par la nature et la durée de l'expérience professionnelle...

Pour les salariés ayant entre 5 et 10 ans d'expérience

- Ils se retrouvent pleinement intégrés, ayant développé des compétences particulières :
 - Implication, engagement, volontarisme
 - Sens de l'adaptation, capacité à évoluer
 - Compétence relationnelle facilitant l'intégration dans l'entreprise
- Les résultats d'enquête montrant à la fois la satisfaction des employeurs ayant embauché des handicapés et les qualités particulières de ces salariés ne les surprennent pas outre mesure (tout en leur faisant plaisir):
 - Cf. étude Louis Harris, 2005
 - Cf. les travaux de Stefan Gröschl (Essec)
- Un profil particulièrement en phase avec les valeurs de l'entreprise d'aujourd'hui :
 - Ils les ont intégrées
 - Ils les mettent en œuvre

Un rapport à l'entreprise structuré par la nature et la durée de l'expérience professionnelle...

Pour les salariés ayant plus de 10 ans d'expérience

- Bien que présentant des caractéristiques communes avec le profil précédent, ils manifestent plus de distance par rapport à l'entreprise :
 - Soit en raison de leur âge : l'exemple des plus de 50 ans ayant en perspective le **moment de la retraite**
 - Soit en raison du **caractère moins satisfaisant du travail**
 - Soit en raison d'une **sensibilité sociétale partagée avec les salariés en général** : l'importance du temps pour soi, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, les RTT...
 - Soit enfin, en raison, des **difficultés propres au handicap de l'individu**, à la fatigue physique et psychologique qu'il génère avec le temps (et qui plus est, lorsque le handicap est évolutif)
- NB : ces 3 derniers points peuvent concerner également certains individus dans les deux autres profils

... mais un DEFI commun relevé par le volontarisme, l'engagement, l'implication...

Faire ses preuves tous les jours : l'insertion, c'est un travail de tous les instants

- Un profil psychologique souvent volontariste : vouloir réussir son intégration, vouloir bien faire
- Faire ses preuves, ne pas décevoir, montrer que l'on parvient à bien faire son travail

Le sens de l'engagement et la nécessité d'être performant :

- Pour respecter le contrat passé avec l'employeur
- Pour ne pas être déjugé
- Pour se prouver à soi-même et aux autres que l'on est compétent
- Avec la conviction que l'on se doit d'être performant en dépit de son handicap et des difficultés que cela pose
- Avec pour certains, un véritable dépassement : le « moins » devient le « plus »

Le prix à payer pour la performance

- Les salariés handicapés ont une vraie capacité à « performer ». Mais **le prix à payer est lourd**.
- Pour être au niveau des attentes (réelles ou supposées), **ils doivent en faire plus que les autres**. « *Vous ne vous rendez pas compte de ce qu'on vit* ».
- C'est comme s'ils étaient sur une piste de course de fond et devaient en permanence fournir un effort sans jamais pouvoir souffler (pas de ligne d'arrivée).
- L'énergie investie pour se maintenir au niveau des autres les amène peut-être à négliger leurs possibilités d'évolution dans l'entreprise et génère une fatigabilité à partir de la quarantaine.
- **L'étiquette du « salarié handicapé modèle » est lourde à porter même s'ils la revendiquent.**
- Pour eux, la performance n'est pas une fin en soi mais un moyen pour s'intégrer.

La performance pour défi personnel : verbatim

« Il faut se battre, en vouloir »

« Il faut rechercher l'efficacité, on a pas le choix »

« Depuis mes études, je dois toujours faire plus que les autres et pour être bien, il fallait que je sois un athlète »

« L'employeur va penser que je vais travailler à 75 % par rapport à une personne valide, alors que moi je travaille à 150 % ! »

« Performants, les handicapés le sont et ils le prouvent »

« Prouver ce dont on est capable »

« Tenir parole, c'est essentiel »

LES COMPETENCES EN ACTION

**« *Il faut s'adapter, évoluer
et être à l'écoute...* »**

Sens de l'adaptation et sensibilité au changement

L'histoire personnelle du salarié handicapé est de l'ordre de l'adaptation ou de la réadaptation :

- De par son handicap, l'individu doit apprendre à s'adapter/se réadapter à un monde qui n'est pas/plus conçu pour lui
- Il peut développer ainsi une compétence « adaptative » particulière qu'il met en œuvre au service de l'entreprise :
 - Tant au niveau **des relations avec les autres** salariés
 - Qu'au niveau des **évolutions de l'entreprise** dans l'organisation de son activité

Cette capacité d'adaptation s'accompagne chez certains d'une vision des choses « non figée », évolutive :

- L'entreprise change, d'où une nécessité de changer avec, voire de se transformer
- Ceci est facilité par le déplacement du regard qu'opère le handicap une fois qu'il est assumé par le salarié handicapé

Un savoir-faire dans « l’affichage du handicap »

Ne pas afficher son handicap de manière ostentatoire:

- Pour ne pas gêner les autres
- Pour ne pas être stigmatisé
- Pour ne pas susciter pitié ou condescendance

Mais aussi aider à la faire comprendre progressivement :

- Expliquer la nature spécifique de son handicap
- Pour faciliter les relations et la communication avec les autres

Adopter des tactiques de « mise en scène » du handicap :

- Pour le faire oublier, le camoufler pour être vu « comme les autres »
- Ou le rappeler pour être considéré, remettre les choses dans une juste perspective

Développement d'une compétence relationnelle facilitant l'insertion

Au-delà de la maîtrise dans l'affichage du handicap, une compétence plus générale à établir des interactions positives au sein de l'entreprise :

- Une capacité à dédramatiser
- Une recherche de convivialité et de relations « naturelles » avec les autres : humour, spontanéité, oubli du handicap
- Des attitudes qui permettent de créer une ambiance de travail positive et de favoriser ainsi la cohésion du groupe

Une compétence relationnelle qui génère des effets positifs chez les autres salariés :

- Le salarié handicapé joue parfois un rôle de confident à effet thérapeutique » : l'effet « miroir » du handicap qui permet de relativiser ses « petits bobos », ses insatisfactions en tant que salarié
- La présence d'un salarié handicapé permet de voir se développer le souci de l'autre, l'écoute, la sensibilité...

De l'entreprise performante à l'entreprise « sensible »

- L'adaptabilité des personnes handicapées est constitutive de leur trajectoire de vie personnelle. Ce sont **des professionnels de l'adaptation**. Un vrai atout pour l'entreprise d'aujourd'hui.
- **Capacité d'adaptation et capacité relationnelle** : deux compétences « **psycho-comportementales** » qui s'ajoutent aux compétences métier et font des travailleurs handicapés **des salariés performants**.
- En développant la dimension relationnelle autant que l'approche technique (les compétences-métier), **le salarié handicapé introduit du « sensible » dans la sphère professionnelle**.

Les compétences en action : verbatim

**« Par définition, le handicap oblige à s'adapter,
on a pas le choix »**

« Il faut s'adapter, changer, évoluer »

**« Le handicap vous conduit à voir différemment, il y a un
déplacement du regard »**

**« Pour moi, le handicap m'a permis de développer
des choses, c'est clair : l'écoute, l'anticipation de la réaction
de l'autre, la sensibilité »**

**« Le handicapé a un rôle de régulateur, ça remet
les choses à leur place »**

**« Ça apporte quelque chose, les gens deviennent plus sensibles,
se préoccupent plus de l'autre »**

DEVALORISATION OU SURVALORISATION ?

*« Je n'ai pas envie d'être
montré du doigt »*

Ne pas vouloir être sous-évalué et « déclassé »

Ne pas être déclassé professionnellement sous prétexte du handicap :

- Ceci génère de l'insatisfaction et de la frustration dans l'exercice quotidien du métier
- Le déclassement peut apparaître alors comme une sorte de « **sanction** » **supplémentaire qui viendrait s'ajouter au handicap**
- Pour ne pas susciter pitié ou condescendance

Ne pas être stigmatisé par le « moins » :

- Parce que le « moins » pénalise
- Parce que le « moins » dévalorise

Ne pas être vu uniquement par la différence que constitue le handicap :

- Un professionnel handicapé, c'est **d'abord un professionnel**
- Ne voir que le handicap est de l'ordre de la **discrimination**

La survalorisation : une image dans laquelle les plus jeunes ne se reconnaissent pas

Le modèle du salarié handicapé sur-performant en entreprise, athlète, « sur-homme » semble inatteignable pour les plus jeunes :

- Ils ne **se reconnaissent pas dans ce modèle** parce qu'ils n'ont pas pu développer de compétences particulières (à la différence des salariés handicapés ayant plus de 5 ans d'expérience)
- Leur **réalité est tout autre** puisque l'entreprise leur ouvre plus difficilement ses portes
- Leur désir n'est pas d'être des athlètes mais **d'être perçus professionnellement comme tout un chacun**

Ceux qui se reconnaissent dans le modèle du salarié handicapé très performant (plus de 5 ans d'expérience) émettent également des réserves :

- Ils se retrouvent pleinement lorsque l'on évoque **l'esprit de coopération, la fiabilité et la motivation** des salariés handicapés
- Cependant, le terme de **loyauté** leur renvoie l'image négative d'une non-mobilité professionnelle contrainte, non désirée

Les atouts de la démarche « handicap »

- L'entreprise a habitude d'écouter ses clients externes. Cette étude dit « *écoutez aussi vos clients internes* »
 - Les salariés handicapés expriment une attente fondamentale : **être considérés comme les autres** et, **en même temps, voir leur différence prise en compte**
 - **Un paradoxe dont la solution se trouve dans un management intégrant une dimension « sensible »** (écoute, empathie, anticipation des besoins, valorisation des savoir être ...)
 - **Une approche qui relativise finalement le handicap.** C'est l'écoute (et non le handicap) qui fait la différence.
 - On part du handicap pour arriver à **des solutions managériales**, potentiellement transposables aux autres « publics de la diversité »
- ➔ **La gestion des salariés handicapés fournit des pistes de réflexion et d'action en termes RH.** Des expériences précieuses à l'heure de la gestion de la diversité.

Mieux manager pour mieux intégrer

- Les salariés handicapés expriment tous des besoins similaires (être pris en considération, intégrés, traités de façon égale...).
- Réussir leur intégration relève pourtant d'une **approche individuelle**, spécifique, mais pas nécessairement difficile et coûteuse.
- La première condition d'une bonne intégration, c'est **l'écoute** car ils détiennent souvent la bonne solution les concernant.
- C'est davantage une question de **management** que de technicité.
- On ne peut pas raisonner en termes de groupe (les « Handicapés ») fondé sur des caractéristiques communes.
- Car **le handicap** personnel ne constitue pas un corps social, mais **témoigne avant tout d'un itinéraire personnel**.

Dévalorisation ou survalorisation : verbatim

- « *La pitié, non merci, j'en veux pas !* »
- « *Être présenté d'emblé comme LE handicapé au reste de l'entreprise n'est pas valorisant* »
- « *Être jugé sur ses performances, en fonction des objectifs que l'on doit atteindre* »
- « *Que plus de 95 % des patrons ayant embauché des handicapés soient satisfaits, ça ne m'étonne pas et c'est pas seulement à cause des aides* »
- « *Fiabilité, motivation, esprit de coopération, c'est bien ça !* »
 - « *C'est important de travailler en équipe, d'aboutir à des résultats* »
 - « *Je suis comme les autres malgré mon handicap* »
- « *Il faut reconnaître notre différence, chacun a la sienne* »

10 CONSEILS AUX ENTREPRISES

5 CONSEILS AUX CANDIDATS

Les 10 conseils des salariés handicapés aux recruteurs et managers

- 1.** Recrutez-nous au niveau de nos compétences, ni plus... ni moins !
- 2.** Fixez-nous de « vrais » objectifs, comme à de « vrais » professionnels
- 3.** Anticipez les adaptations nécessaires pour faciliter notre prise de poste
- 4.** Faites des points réguliers pour connaître nos besoins réels, ils sont parfois plus simples que vous ne l'imaginez
- 5.** Communiquez sur notre profil et notre mission « naturellement », sans en faire trop
- 6.** Dès le premier jour, considérez-nous comme les autres salariés
- 7.** ... Mais prenez en compte la différence de chacun
- 8.** Balayez les préjugés et comptez plutôt sur nos forces que sur nos faiblesses supposées
- 9.** Comme nous, ne vous laissez jamais aller à la pitié !
- 10.** Comptez sur notre capacité d'adaptation pour nous permettre d'évoluer... comme les autres !

Les 5 conseils des salariés handicapés aux candidats handicapés

- 1. Acceptez votre propre handicap, voire faites-en un atout**
- 2. Allez vers les autres, ne restez pas à l'écart**
- 3. Faites-vous reconnaître pour vos compétences professionnelles**
- 4. Parlez de votre déficience à vos collègues pour démystifier le handicap**
- 5. Valorisez votre capacité d'adaptation, votre engagement, votre savoir-être relationnel**

Handicapés,
compétents
et en action!



Annexe : critères de recrutement des participants aux 3 panels

- 50% d'hommes et 50% de femmes.
- 1/3 âgés de 25 à 40 ans et 2/3 de 40 ans et plus.
- 1/3 ayant un handicap physique, 1/3 un handicap sensoriel, 1/3 ayant une maladie invalidante.
- Diversité des secteurs d'activité.
- 20% ayant des contacts avec la clientèle.
- Répartition entre grandes entreprises et PME.
- 50% en stabilité professionnelle et 50% en mobilité professionnelle.
- Diversité en termes de lourdeur du handicap, de handicap acquis ou de naissance.